BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang *Reward*

1. Pengertian *Reward*

Usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi.

Pemimpin memberikan *reward* pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdiannya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Berikut definisi *reward* menurut beberapa ahli:

a) Tohardi: *Reward* adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Mahmudi: *Reward* adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

c) Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa *reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.[17]

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis menarik kesimpulan bahwa *reward* merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi atau lembaga kepada individu atau kelompok pegawai agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Besar kecilnya *reward* yang diberikan kepada yang berhak bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk *reward* ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa *reward* tersebut diberikan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai *reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tuiuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. Misalnya saja dengan cara memberikan kepada pegawai berupa sertifikat penghargaan, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan dan juga membantu menciptakan iklim yang

[17] Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: PT Rineka Karya, 1993), hal. 160.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Sebaliknya, para pegawai menukarkannya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai.

Maksud dari *reward* yang terpenting bukanlah dari hasil yang dicapai. Melainkan dari hasil yang dicapai tersebut, pemimpin bertujuan untuk membentuk kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada pegawainya.

2. Jenis-Jenis *Reward*

Segala sesuatu yang diberikan organisasi untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu disebut sebagai penghargaan atau *reward*. Menurut Long dalam Jusuf, jenis penghargaan ini dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu:[18]

a) Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya.[19] Menurut Gibson dkk, penghargaan ekstrinsik mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi dan imbalan antar pribadi atau rasa hormat.[20] Penghargaan ekstrinsik ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*), keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat

[18] Jusuf Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2001), hal. 67.
[19] Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hal. 248-249.
[20] Gibson, et al., *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal. 172.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah *tangible* atau dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik diantaranya adalah:

1) Insentif

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang berikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.[21] Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan. Misalnya kepala sekolah memberikan insentif kepada guru yang ditugaskan mengajar pada jam tambahan atau bimbel, untuk siswa yang akan menghadapi ujian akhir.

2) Bonus

Bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin.[22] Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara

[21] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 89.
[22] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 269.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengusaha dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

Pemberian bonus sendiri didasarkan akan 3 hal.[23] Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Artinya jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan akan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya.

Kedua, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya jika pegawai menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, pegawai tersebut menerima bonus dengan alasan menghemat waktu waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.

Ketiga, bonus diberikan berdasarkan perhitungan yang progresif. Artinya jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksikan barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkan.

[23] *Ibid*, hal. 269.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dasar pemberian bonus pada penjelasan diatas ialah pemberian bonus dalam dunia kerja. Dalam dunia pendidikan pemberian bonus dapat diberikan berdasarkan penghematan waktu.[24] Misalnya penghematan waktu ini dapat tercermin ketika seorang guru mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

3) Penghargaan secara formal dari pimpinan

Saat ini banyak organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan sistem pemberian penghargaan. Tujuan dari penghargaan formal ini adalah untuk memberitahukan kepada semua pegawai bahwa salah satu pegawai telah berprestasi dan pantas untuk diberi penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa gelar, medali atau sertifikat yang diberikan pada pegawai yang berprestasi. Pada umumnya waktu pemberian penghargaan ini adalah ketika organisasi tersebut melakukan kegiatan formal. Misalnya kepala sekolah memberikan sertfifikat penghargaan pada salah seorang guru karena beliau rajin mengikutsertakan siswanya untuk mengikuti lomba akademis maupun non akademis.

[24] Sugiyanto, Waka Kurikulum MTs. Wachid Hasyim Surabaya, Wawancara, Surabaya, 02 Desember 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Pujian

Pujian adalah bentuk *reinforcement* yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan pujian kepada salah seorang guru karena memberikan contoh positif bagi guru lain.

5) Promosi Jabatan

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya.[25] Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Organisasi pada umumnya menggunakan 2 kriteria utama dalam mengembangkan seseorang yang dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. [26] Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut

[25] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 169.
[26] *Ibid*, hal.170.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat dikatakan sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

Sedangkan praktek promosi yang didasarkan pada senioritas berarti pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Namun pada umumnya pada lembaga pendidikan kepala sekolah memberikan promosi jabatan kepada seorang guru karena lamanya mengabdi dan bagaimana kinerjanya selama proses pengabdiannya.

b) Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya.

Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau *job context* seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik, puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya.[27] Sumber penghargaan instrinsik ini berasal dari individu itu sendiri. Menurut Gibson dkk. Imbalan intrinsik mencakup rasa

[27] Jusuf Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2001), hal. 67.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi.[28]

1) Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. Mc Clelland dalam Gibson menemukan adanya perbedaan individual dalam perjuangan untuk prestasi.[29] Beberapa individu mencari tujuan yang menantang sementara lainnya mencari tujuan yang rendah.

Jadi dapat diketahui bahwa tujuan yang menantang atau sukar akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih tinggi dibanding tujuan yang sedang atau rendah. Akan tetapi perbedaan individu merupakan hal yang perlu dipertimbangkan sebelum dicapai kesimpulan tentang pentingnya imbalan prestasi. Dalam hal ini pencapaian prestasi dapat menjadi sebuah imbalan intrinsik apabila, seorang guru dapat mencapai suatu prestasi dan mendapat kepuasan kerja didalam diri guru tersebut.

2) Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi dapat berasal dari kebebasan

[28] Gibson, et al., *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses,* (Jakarta: Erlangga, 1997), hal. 176-177.
[29] *Ibid*, hal. 177.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi.

Dalam hal ini otonomi dapat dirasakan ketika seorang guru diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya saat pertemuan atau rapat. Selain itu juga dapat dirasakan ketika kepala sekolah melakukan supervisi dengan sistem pendampingan. Karena dengan sistem pendampingan seorang guru tidak akan merasa seperti sedang dinilai.

3) Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidak dizinkan atau didorong mengembangkan keahlian mereka. Dalam hal ini kepala sekolah harus memberikan pelatihan atau seminar untuk mengembangkan potensi guru sebagai pegawainya. Sehingga nantinya pertumbuhan pribadi setiap guru dapat tercapai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Tujuan *Reward*

Adapun tujuan pemberian *reward* yang utama adalah: [30]

a) Menarik (*Attract*)

Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

b) Mempertahankan (*Retain*)

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.

c) Memotivasi (*Motivate*)

Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

4. Sistem Pemberian *Reward*

Dalam usaha untuk memenuhi tujuan-tujuan *reward* tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan dalam pemberian *reward*, yaitu: [31]

a) Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.

b) Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai

[30] Gibson, et al., *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal.169.
[31] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 257-258.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.

c) Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.

d) Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

B. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak atau bahasa Inggrisnya *to move*. Secara etimologi motivasi berasal dari kata "motif", motif menurut Sadirman adalah daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.[32] Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.[33] Berikut definisi motivasi menurut beberapa ahli:

[32] Agus Maimun dan Agus Zaenal Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif Di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 79.
[33] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) G.R Terry mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.[34]

b) Menurut French dan Raven motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.[35]

c) Bernard Berelson dan Gary A. Stainer mendefinisikan motivasi sebagai semua keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan.[36]

d) Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.[37]

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat diketahui bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan

[34] *Ibid*, hal. 145.
[35] Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hal. 235.
[36] M. Bedjo Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 119.
[37] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 94.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang terdiri dari para guru, laboran, pustakawan dan sekelompok sumber daya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi.[38]

Jadi motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan ialah sebuah dorongan yang timbul dari dalam diri maupun luar diri pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan profesinya untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan dari lembaga pendidikan.

Motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang disebut juga sebagai motivasi intrinsik, jadi motivasi intrinsik tidak perlu dirangsang dari luar karena motivasi ini telah ada didalam diri setiap individu. Motivasi intrinsik seorang guru dapat berupa hal-hal mendorong guru tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Misalnya, karena pekerjaannya sebagai guru sesuai dengan minat dan bakatnya.

Sedangkan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang yang berasal dari luar dirinya disebut juga motivasi ekstrinsik. Seperti yang telah disebutkan motivasi ekstrinsik ini timbul karena adanya rangsangan dari luar,

[38] Abd. Rahman Abror, *Psikologi Pendidikan*, Cet. III, (Yogyakarta : PT. Tiara Wacana : 1993), hal. 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

misalnya hubungan yang baik dengan pemimpin dan teman sekerja atau gaji yang tinggi.

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen ditujukan kepada sumber daya manusia khususnya bawahan atau pegawai. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah, harus bisa memotivasi dan mengarahkan pegawainya, yakni pendidik dan tenaga kependidikan, agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan pendidik dan tenaga kependidikan dan tujuan dari lembaga pendidikan dapat tercapai dengan optimal.

2. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori tentang motivasi, diantaranya adalah teori *Maslow's Need Hierarchy* yang dicetuskan oleh Abraham Maslow dan *Herzberg's Two Factor Theory* oleh Frederick Herzberg.

a) Teori Motivasi Abraham Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Dalam teorinya Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu jenjang atau hierarki, yakni:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang untuk berperilaku atau bekerja giat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling mendasar. Pemberian motivasi dalam hubungan dengan kebutuhan ini, kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada guru sebagai pegawainya.
2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*), adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan, bahaya, pertentangan dan lingkungan kerja. Kebutuhan ini mengarah dalam 2 bentuk. Pertama, kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan diwaktu jam-jam kerja. Kedua, kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja, seperti keamanan kendaraan. Pemberian motivasi dalam hubungan dengan kebutuhan ini adalah pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan atau keamanan tempat kerja kepada pegawainya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Kebutuhan Sosial atau Rasa Memiliki (*Acceptance Needs Or Belongingness*), yaitu kebutuhan sosial, teman, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam kelompok unit kerja. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
4) Kebutuhan Akan Harga Diri (*Esteem or Status Needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan dari orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawainya karena mereka perlu dihormati dan diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberi penilaian, kritik dan berprestasi. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Kebutuhan aktualisasi diri ini pemenuhannya berdasarkan atas keinginan dan usaha individu itu sendiri. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik dan wajar misalnya dengan sebuah seminar atau pelatihan pengembangan profesi.[39]

Menurut Maslow, suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi seseorang, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator. Artinya, seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan, dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti hirarki atau jenjang. Artinya dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti balas jasa, istirahat, dan sebagainya.

Setelah kebutuhan pertama dipuaskan, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan, begitu seterusnya sampai terpenuhinya kebutuhan akan aktualisasi diri.

b) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Motivation Theory*)

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi dua faktor atau *Herzberg's Two Factor Motivation Theory*. Teori ini di bangun Herzberg berdasarkan penelitian empirisnya terhadap 200 orang insinyur dan

[39] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 101-102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akuntan sekitar tahun 1950-an. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seseorang cenderung termotivasi oleh dua jenis faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja. Kedua faktor tersebut adalah:

1) *Maintenance Factors*

Maintenance Factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniyah.[40] Kebutuhan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi, misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan dan seterusnya. Menurut Herzberg *maintenance factors* bukanlah alat motivator tetapi hanya merupakan alat pemeliharaan saja yang harus dipenuhi suatu organisasi supaya pegawainya mau bekerja dengan giat.

2) *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan

[40] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal.157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.[41] Serangkaian faktor ini dinamakan *motivators* yang meliputi:

i) Keberhasilan Pelaksanaan/Prestasi (*Achievement*)

Agar seorang pegawai dapat berhasil dalam pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari pegawainya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar pegawai dapat berusaha mencapai hasil. Selanjutnya pemimpin memberi semangat pada para pegawainya sehingga pegawainya mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa pegawai tidak dapat dikuasainya. Bila pegawai telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, maka pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

ii) Pengakuan/Penghargaan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

1. Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.
2. Memberi surat penghargaan.

[41] Gibson, et al., *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal. 108.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Memberi hadiah, misalnya dalam bentuk uang tunai, medali dan sebagainya.
4. Memberi kenaikan gaji dan promosi.

iii) Pekerjaan Yang Kreatif Dan Menantang (*The Work It Self*)

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan kebosanan dalam pekerjaan pegawai serta mengusahakan agar setiap pegawai sudah tepat dalam pekerjaannya.

iv) Tanggung Jawab (*Responsibilities*)

Agar tanggung jawab benar-benar menjadi motivator bagi pegawai, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan memberikan pegawai bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Dengan diterapkannya prinsip partisipasi membuat pegawai sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

v) Kemajuan dan Pengembangan Potensi (*Advancement and The Possibility Of Growth*)

Agar faktor ini benar-benar dapat berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih pegawainya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Selanjutnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin memberikan rekomendasi tentang pegawai yang siap untuk pengembangan. Untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.[42]

Serangkaian faktor tersebut melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya yaitu kandungan pekerjaan pada tugasnya. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

c) Perbedaan *Maslow's Need Hierarchy Theory* dengan *Herzberg's Two Factor Theory*

Perbedaan antara teori hierarki Maslow dengan teori dua faktor Herzberg adalah:

1) Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia itu terdiri dari lima tingkat yaitu: Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*), Kebutuhan rasa aman (*Safety and Security Needs*), Kebutuhan sosial atau rasa memiliki (*acceptance needs or belongingness*), Kebutuhan akan harga diri (*Esteem or Status Needs*), Kebutuhan aktualisasikan diri (*Self Actualization*). Sedangkan Herzberg mengelompokkan atas dua kelompok, yaitu: *Maintenance Factors* dan *Motivation Factors.*

[42] M. Manullang dan Marhiot AHM Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), ed-3, hal. 179-180.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Menurut Maslow semua tingkat kebutuhan merupakan alat motivasi, sedangkan menurut Herzberg gaji, upah dan kesejahteraan lainnya bukan alat motivasi, tetapi hanya sebagai alat pemelihara (*dissatisfiers*) saja. Yang menjadi motivator (*satisfiers*) adalah yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri. Seperti tantangan dan kesempatan untuk dapat membuktikan kemampuan serta kecakapannya.

3) *Maslow's Need Hierarchy Theory* yang dikembangkan oleh Maslow hanya atas pengamatan yang diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo dan bukan dikembangkan dari hasil penelitiannya. Sedangkan *Herzberg's Two Factor Theory* dikemukakan Herzberg atas hasil penelitiannya.[43]

Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow dan Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja pegawai agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

3. Tujuan Dan Manfaat Motivasi Kerja

a) Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi sangat penting artinya bagi organisasi, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan organisasi dalam proses pembinaan,

[43] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 159.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan dan pengarahan pegawai dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga mempunyai dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat. Adapun tujuan dari motivasi kerja menurut Malayu Hasibuan antara lain:

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3) Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.[44]

b) Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah terdorongnya gairah kerja, sehingga meningkatkan kinerja pegawai.[45] Sebagai dorongan untuk bekerja itu sendiri, motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap

[44] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 146.
[45] Diposkan oleh From Psychology with Lovely Heart, diunduh pada tanggal 07-januari-2015, 09:15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semangat kerja seseorang. Orang yang memiliki motivasi untuk bekerja akan lebih berkomitmen didalam pekerjaan. Secara langsung, semangat kerja tersebut akan meningkatkan kinerja seseorang. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

4. Ciri-Ciri Motivasi Kerja Tinggi

Adapun ciri-ciri motivasi kerja tinggi menurut Schein dalam YHS Nasution, antara lain:[46]

a) Bersaing dalam berprestasi.
b) Berorientasi ke masa depan.
c) Tidak membuang-buang waktu.
d) Mempunyai rasa tanggung jawab.
e) Percaya diri.
f) Ulet dalam menjalankan tugas.

5. Metode dan Alat Motivasi

a) Metode Motivasi

Ada dua metode dalam motivasi, yaitu metode langsung dan metode tidak langsung.

[46] YHS Nasution, (Doc. 07-01-2015, 09.00).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) **Metode langsung (*Direct Motivation*)**

Adalah motivasi (*materiil* dan *non materiil*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Bersifat khusus seperti memberikan pujian, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2) **Metode tidak langsung (*Indirect Motivation*)**

Adalah motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, ruangan kerja yang nyaman, suasana dan lingkungan kerja yang baik dan lainnya.[47]

b) Alat-Alat Motivasi

Adapun alat-alat motivasi yang diberikan pada pegawai dapat berupa *material incentive* dan *nonmaterial incentive*. *material incentive* adalah motivasi yang bersifat materi sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk *material incentive* adalah segala sesuatu yang berupa barang atau uang.

Sedangkan *nonmaterial incentive* adalah alat motivasi yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk *nonmaterial incentive* adalah pekerjaan

[47] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 149.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang terjamin, pujian, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang baik.[48]

Berdasarkan metode dan alat motivasi tersebut dapat diketahui bagaimana cara memberikan motivasi yang tepat kepada pegawai dan apa saja alat yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai. Misalnya kepala sekolah mengajukan penambahan fasilitas pada ruang kerja guru dan memberikan pujian atas prestasinya. Penambahan fasilitas akan membuat guru tersebut nyaman dan memudahkannya untuk bekerja, selain itu pemberian pujian akan membuat seorang guru merasa apa yang telah dilakukannya tidak dipandang sebelah mata oleh atasannya.

C. Pengaruh *Reward* Kepala Madrasah Dengan Motivasi Kerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Sebuah lembaga pendidikan tidak hanya membutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi yang tinggi, tetapi juga motivasi tinggi dari pendidik dan tenaga kependidikannya agar dapat mencapai tujuan dari lembaga pendidikan tersebut. Walaupun sebuah lembaga mempunyai pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten, tetapi kalau pegawai tersebut tidak mempunyai motivasi yang tinggi. Maka saat menghadapi suatu permasalahan, pendidik maupun tenaga kependidikan

[48] *Ibid*, hal. 149-150.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut tidak akan mengeluarkan semua kemampuannya untuk mengatasi masalah tersebut.

Perilaku setiap orang pada dasarnya berorienstasi pada tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, apa yang dilakukan seseorang pada umumnya didorong oleh keinginan untuk merealisasikan tujuan. Tujuan yang berasal dari luar diri seseorang seringkali merujuk pada harapan untuk mendapatkan hadiah atau imbalan atas apa yang dikerjakan.

Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai. *Reward* sendiri dapat diartikan sebagai bentuk ucapan terima kasih atas pemberian pegawai kepada organisasi yang tercermin dari prestasi kerjanya. Salah satu tujuan utama *reward* adalah meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai prestasi yang tinggi.

Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan gairah untuk bekerja. Oleh karena itu seorang pemimpin dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hal ini adalah kepala sekolah, harus bisa memotivasi dan mengarahkan pegawainya, yakni pendidik dan tenaga kependidikan, agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan pendidik dan tenaga kependidikan serta tujuan dari lembaga pendidikan dapat tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa *reward* merupakan salah satu alat yang digunakan untuk meningkatkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan. Dimana berdasarkan jenis reward yang diberikan seperti insentif, dan bonus merupakan alat motivasi yang bersifat *material incentive*. Sedangkan penghargaan dari pimpinan, pujian dan promosi jabatan merupakan alat motivasi yang bersifat *nonmaterial incentive*. Jadi dapat diketahui bahwa dengan adanya *reward*, akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id